

## Ungewissheit als Grenze von Interessenbargaining in industriellen Beziehungen

Schröder, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schröder, M. (2010). Ungewissheit als Grenze von Interessenbargaining in industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 17(3), 261-283. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343145>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Martin Schröder\*

## Ungewissheit als Grenze von Interessenbargaining in industriellen Beziehungen\*\*

**Zusammenfassung** – Die Literatur über betriebliche Bündnisse und Konzessionsverhandlungen setzt voraus, dass Geschäftsleitungen wissen, wie sie ihre Interessen verfolgen können und dazu Zugeständnisse von Arbeitnehmervertretern verlangen. Wirtschaftliche Entscheidungen finden jedoch unter Ungewissheit statt: Eine Geschäftsleitung weiß beispielsweise nicht, ob sich eine Verlagerungsandrohung als wirtschaftlich rational erweisen wird. Ob Arbeitnehmervertreter sich gegenüber einer Verlagerung zu Konzessionen bereit erklären, hängt somit nicht direkt von objektiven Wirtschaftsdaten oder Machtverhältnissen ab, sondern von deren Interpretation. Wie eine Situation interpretiert wird, hängt wiederum davon ab, welche wirtschaftlichen, aber auch anderen, Argumente die Verhandlungspartner als angemessen anerkennen. Anders als oft impliziert, findet darum nicht nur ein „bargaining“ zwischen dem statt, wovon die Geschäftsleitung weiß, dass es ihr Interesse maximiert, und dem, wovon die Arbeitnehmervertreter wissen, dass es ihr Interesse maximiert. Thema der Verhandlungen ist auch, was überhaupt als interessenförderlich zu gelten hat. Am Beispiel von zwei Unternehmen veranschaulicht dieser Artikel dies, in dem er zeigt, wie zwei Geschäftsleitungen eine ähnliche wirtschaftliche Entscheidung einmal als rational und einmal als irrational konstruierten.

### How Uncertainty Acts as a Boundary to Interest Bargaining in Industrial Relations

**Abstract** – The literature about concession bargaining implies that the management of a company knows how to pursue its interests optimally and that it demands corresponding concessions from labor representatives. However, economic decisions are made under conditions of uncertainty. Management cannot usually calculate how optimally to pursue its interests: it is impossible to calculate whether a relocation will be successful, to cite a well-documented example. Whether one side or the other makes concessions is therefore not a question of objective economic data or power relations, but of their interpretation. How a situation is interpreted in turn depends on what arguments are accepted as appropriate. In contrast to the conventional assumptions in the literature, I stress that rather than simply bargaining about well-defined and fixed interests, management and labor also discuss and redefine what they consider to be in their own and their opponents' interest. To illustrate this point I cite two companies that chose opposite strategies under similar economic circumstances and justified their actions in each case as being economically rational.

**Key words:** **uncertainty, relocation, offshoring, moral arguments, concession bargaining**

---

\* Dr. Martin Schröder, Postdoc am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Paulstr. 3, D – 50676 Köln. E-mail: [schroeder@post.harvard.edu](mailto:schroeder@post.harvard.edu).

\*\* Artikel eingegangen: 10.11.2009  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.6.2010.

## Die bisherige Sicht auf Konzessionsverhandlungen

Die Literatur über concession bargaining (Konzessionsverhandlungen) und betriebliche Bündnisse geht davon aus, dass Geschäftsleitungen mit Arbeitnehmervertretern Konzessionen aushandeln, deren Höhe sich aus den jeweiligen Machtressourcen und ökonomischen Daten erklärt. Doch unter Ungewissheit kann eine Geschäftsleitung insofern keine klaren Forderungen stellen, als dass sie nicht weiß, wie sie ihr Interesse optimal verfolgen kann. Wenn sie über eine Produktionsverlagerung entscheidet, weiß sie beispielsweise nicht, ob diese sich lohnen wird (wie noch zu zeigen ist). Wie entscheiden Geschäftsleitungen dann und wie finden die entsprechenden Konzessionsverhandlungen statt? Wie also entscheiden Akteure, wenn sie nicht wissen, wie sie wirtschaftlich optimieren können? Was Geschäftsleitungen *im Nachhinein* als „wirtschaftlich rational“ legitimieren, konstruieren sie während einer Diskussion mit den Arbeitnehmervertretern nicht zuletzt erst. Diese „Rationalitätslücke“ und ihre Folgen für Aushandlungsprozesse zu verdeutlichen, ist Ziel dieses Artikels.

Zwar geht die Literatur zu industriellen Beziehungen davon aus, dass Konzessionsverhandlungen und betriebliche Bündnisse oft unter Verlagerungsdrohungen stattfinden, denn: „Durch die Androhung von Produktionsverlagerungen versuchen [Geschäftsleitungen], die Arbeitnehmer zu Konzessionen zu bewegen“ (Peters 2001: 12). Doch bisher analysierte noch niemand anhand stattgefundener Diskussionen, wie Geschäftsleitungen überhaupt für und Arbeitnehmervertreter gegen Konzessionen argumentieren und damit letztlich darüber entscheiden. Ein kurzer Abriss der relevanten Literatur verdeutlicht diese Lücke.

In den 80er Jahren drohten Geschäftsleitungen in den USA zunehmend mit Produktionsverlagerungen und zwangen damit Arbeitnehmervertreter zu Konzessionsverhandlungen und Einkommenseinbußen. Laut Peter Cappelli (1985) und James Dworkin et al. (1988) stimmten Arbeitnehmervertreter Konzessionen zu, insofern Schließungen und Verlagerungen die Arbeitsplätze ihrer Mitglieder bedrohten. Mit der Erosion des Flächentarifvertrags kam es Ende der 90er Jahre auch in Deutschland zunehmend zu Konzessionsverhandlungen und darauf aufbauenden betrieblichen Bündnissen. Harmut Seiferts Sammelband (2002; vgl. ebenfalls Hübler 2006) analysiert diese aus verschiedenen Perspektiven. Britta Rehder (2003: 59; vgl. auch Streeck/Rehder 2003) stellt heraus, dass Arbeitnehmer in betrieblichen Bündnissen wegen Verlagerungsdrohungen Konzessionen leisten. Sie zeigt an einem konkreten Beispiel die Aushandlung solch eines betrieblichen Bündnisses, analysiert jedoch nicht die dabei gemachten Argumente (vgl. Rehder 2003: 179ff.). Ebenfalls zeigen Heiko Massa-Wirth und Hartmut Seifert (2005: 31), dass hinter Arbeitnehmerkonzessionen oft Verlagerungsdrohungen stehen. Sie illustrieren quantitativ, wie verbreitet Arbeitnehmerkonzessionen sind, unter welchem Druck sie entstehen, was darin vereinbart wird und ob sie eingehalten werden. Wie aber Geschäftsleitungen und Arbeitnehmervertreter über Konzessionen und Verlagerungen diskutieren und entscheiden, thematisieren auch sie jedoch nicht. Mittels einer Betriebsrätebefragung zeigen Elke Ahlers, Fikret Öz und Astrid Ziegler (2007; vgl. auch Ahlers/Kraemer/Ziegler 2009), dass Arbeitnehmer Zugeständnisse machen, wenn Geschäftsleitungen Standortverlagerungen androhen. Auch sie untersuchen jedoch nicht den zugrunde liegenden Aushandlungs-

prozess (Ahlers/Öz/Ziegler 2007: 62). Damian Raess und Brian Burgoon (2006: 300; vgl. auch 2009) stellen den Zusammenhang zwischen Konzessionen und Verlagerungspotentialen ebenfalls fest, denn „more trade and FDI flows and openness lead to deeper concessions“. Ebenso legt Heiko Massa-Wirth (2007: 21-31) dar, wie Verlagerungsdruck zu konzessionären Beschäftigungsvereinbarungen führt. Doch diese Untersuchungen thematisieren den Aushandlungsprozess dahinter nicht. Sie nehmen mehr oder weniger implizit an: „Durch die zusätzliche Möglichkeit für die Unternehmen, die Produktion dauerhaft ins Ausland zu verlagern, entsteht in der Lohnverhandlung eine Randbedingung: Der Unternehmensgewinn muss mindestens so hoch sein wie der potentielle Gewinn im Ausland“ (Peters 2001: 141). Auf eine Formel gebracht bedeutet dies:

Wenn:

$$(\text{Produktionskosten}_{\text{Heimatstandort}}) > (\text{Produktionskosten}_{\text{Auslandsstandort}})$$

Dann:

$$(\text{Produktionskosten}_{\text{Heimatstandort}}) - (\text{Produktionskosten}_{\text{Auslandsstandort}}) = \text{nötige Zugeständnisse der Arbeitnehmer}$$

Doch indem bisherige Untersuchungen den Aushandlungsdiskurs als „Blackbox“ betrachten, unterstellen sie stillschweigend, dass die Geschäftsleitung kalkulieren kann, inwiefern sich eine Verlagerung lohnt und daraufhin die entsprechenden Konzessionen fordert, damit der Heimatstandort günstiger ist als ein Auslandsstandort. Das Verteilungsergebnis erklärt sich dann aus objektiven und gegebenen Wirtschaftsdaten, Interessen und der Machtposition der Verhandlungspartner (vgl. Massa-Wirth 2007: 174, 180). Dass Unternehmen zwecks Gewinnmaximierung rational kalkulieren *wollen*, ist plausibel. Sie sind schließlich – zumindest nach einer populären Lesart – Organisationen zur Profitgenerierung, also aus *gutem Grund* unempfänglich für anderweitige Signale (vgl. Luhmann 1988, 2000: 113; Friedman 2001 [1970]).

Doch das mögliche Interesse an Gewinnmaximierung führt nicht automatisch zu einer bestimmten Aktion, denn erst Ideen lenken Interessen in Richtung einer spezifischen Handlung, wie Max Weber (1978 [1920]: 252) feststellte: „Interessen (materielle und ideelle), nicht: Ideen, beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder‘, welche durch ‚Ideen‘ geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte.“ Akteure haben also nicht per se Interessen, sondern diese sind abhängig von Ideen, die sie über die Welt haben. So hängt das Interesse an einer Verlagerung davon ab, ob man die Idee hat, dass diese sinnvoll sei. Was auf diese Weise für sinnvoll gehalten wird, könnte auch in Unternehmen sozial beeinflusst sein, denn: „Jede noch so zweckrationale und nüchtern geschaffene und abgezweckte soziale Beziehung (Kundschaft z.B.) kann Gefühlswerte stiften, welche über den gewillkürten Zweck hinausgreifen“ (Weber 1976 [1922]: 22). Ganz ähnlich deutet Emile Durkheim (1977 [1893]: 271) an, dass in Arbeitsbeziehungen Pflichten gegenseitiger Rücksichtnahme entstehen: „Wir arbeiten zusammen, weil wir es gewollt haben, aber unsere freiwillige Zusammenarbeit schafft uns Pflichten, die wir nicht gewollt haben.“ Holger Lengfeld argumentiert, dass in den machtbasierten Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung „Gerechtigkeitseinstellungen als interessenkoordinierende Kraft anzusehen sind, die das Verhandlungsverhalten der Mitglieder von Betriebsrat, Beleg-

schaft und Geschäftsleitung anleiten“ (2003: 18f. und 54; vgl. auch Liebig 1997; Lengfeld/Liebig 2003). Seine Umfragedaten zeigen, dass „die Verhandlungspositionen des Betriebsrats umso anerkannter sind, wenn sie mit [...] vorherrschenden Gerechtigkeitseinstellungen übereinstimmen. Gerechtigkeitseinstellungen dienen jedoch nicht allein der Legitimation von Verhandlungspositionen. Ebenso entscheidend ist ihre interessenformierende Funktion“ (Lengfeld 2003: 53).

Einerseits unterstellt die bisherige Literatur somit interessen- und machtbasierte Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Andererseits betont sie, dass nichtwirtschaftliche Faktoren Interessen beeinflussen, ebenso wie sie die Macht beeinflussen, diese Interessen durchzusetzen. Diese nicht-wirtschaftlichen Einflussfaktoren können auf das, was Geschäftsleitungen als rational definieren, einwirken, da Unternehmen unter Ungewissheit handeln.

### **Wie Ungewissheit Konzessionsverhandlungen beeinflusst**

Damit eine Geschäftsleitung ihre wirtschaftlichen Interessen maximieren kann – also beispielsweise abwägen kann, ob es sich lohnt, zu verlagern oder nicht – müsste sie berechnen können, ob ein Auslandsstandort produktiver ist als der bisherige Heimatstandort. Der Produktivitätsunterschied der beiden Standorte würde dann zeigen, inwiefern Arbeitnehmer Konzessionen zustimmen müssten, damit es sich wirtschaftlich lohnt, am Heimatstandort zu bleiben. In der oben wiedergegebenen Gleichung müssten somit die Größen (Produktionskosten<sub>Heimatstandort</sub>) und (Produktionskosten<sub>Auslandsstandort</sub>) bekannt sein, woraus sich die nötigen Zugeständnisse der Arbeitnehmer ergeben. Produktionsverlagerungsdiskussionen wären dann keine Diskussionen, sondern Rechnungen. Möglicherweise würden Betriebsräte und Gewerkschaften auch dann versuchen, gegen Verlagerungen zu mobilisieren, doch gegenüber „objektiv richtigen“ Handlungen kann man kaum Protest organisieren.

Wie man nicht nur aus den Medien weiß, sieht die Realität anders aus. Produktionsverlagerungsdiskussionen, wie Nokias Schließung des Bochum-Werkes 2007, sind kein nüchternes Vergleichen betriebswirtschaftlicher Kennzahlen; sie sind politisiert, moralisiert,<sup>1</sup> emotionalisiert und es geht darum, was überhaupt als ökonomisch rational zu gelten hat, statt lediglich um die Frage, welche Konzessionen angesichts gegebener ökonomischer Zwänge nötig sind. Der Grund dafür ist Ungewissheit. Denn die Literatur über Produktionsverlagerungen stellt einhellig fest, dass eine Geschäftsleitung zum Entscheidungszeitpunkt nicht restlos berechnen kann, ob es sich lohnen wird zu verlagern, weshalb circa jede sechste Verlagerung scheitert (Fraunhofer-Institut 2004: 10, 27; Lay/Kinkel/Maloca 2004: 1). Hartmut Hirsch-Kreinsen und Anja Schulte (2002: 13; vgl. ähnlich Kinkel 2004: 8; Geyer/Straubhaar 2005) bemerken, dass dieselbe Ungewissheit für den Heimatstandort gilt, da Geschäftsleitungen oft „die Potentiale bestehender Standorte und der damit zusammenhängenden regionalen Bindungen“ übersehen, weil sie diese nicht eindeutig messen können. Wirtschaftswissenschaftler (Porter 1976: 25ff., 1998: 341; Lay/Kinkel/Maloca 2004: 1ff.; Kinkel

<sup>1</sup> Wobei Moral und moralische Argumente immer auffordern, gesellschaftliche Normen und Interessen gegenüber den eigenen Interessen in Betracht zu ziehen (vgl. Durkheim 1999 [1902]: 17; 1986 [1917]: 40f.).

2004: 4; Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig 1995: 139f.; Fraunhofer-Institut 1998: 4ff, 12; Deuster 1996: 71ff.), Betriebswirtschaftler (Jansen 1986: 304-312; Hardock 2000: 29f.; Bauer/Hardock 2003: 270f.; Perlitz 1997: 133), Managementratgeber (Goette 1994: 233; Buhmann/Schön 2004: 254f; Richter/Buchner 2004) und Wirtschaftsgeografen (Schamp 2002) äußern, Geschäftsleitungen können nie vollständig kalkulieren, ob es sich lohnt, zu verlagern oder weiter am Heimatstandort zu produzieren. Denn eine optimale Strategie könnte eine Geschäftsleitung nur berechnen, wenn alle einzufaktorisierenden Variablen bekannt wären. Da sich jedoch Wechselkurse, Marktentwicklung und Arbeitskosten langfristig unvorhersehbar verändern, ist dies nicht der Fall. Eine Verlagerungsentscheidung findet darum unter Ungewissheit statt; Akteure können nicht wissen, ob sie ihren Nutzen maximiert (vgl. konzeptuell Knight 1921: 229; Keynes 1973 [1936]: 162f.; March/Simon 1958: 137; Beckert 1996: 805; 2003; Uzzi/Lancaster 2004). Wenn jedoch eine Geschäftsleitung nicht objektiv berechnen kann, ob eine Verlagerung sich lohnt, muss auch die Höhe nötiger Konzessionen unklar sein, um eine Verlagerung jeweils zu vermeiden. Da die bisherige Sicht von Verlagerungs- und Konzessionsverhandlungen noch nicht berücksichtigt, dass Geschäftsleitungen nicht berechnen können, welches Handeln ihren Interessen am ehesten dient, kritisieren Dörrenbächer und Riedel (2000: 18), die bisherige Sichtweise baue „auf der Weltsicht des Rational-Choice-Paradigmas auf. Angenommen wird ein uneingeschränkt rationales (sprich nutzenmaximierendes) Verhalten der Unternehmen, das auf lückenloser Information und völliger Markttransparenz“ basiere und „alle möglichen Entscheidungsalternativen im Internationalisierungsprozess sowie deren Folgen als grundsätzlich bekannt“ unterstelle.

Wie jedoch handeln Akteure, wenn sie gerade *nicht* über vollständige Informationen verfügen und darum ihren wirtschaftlichen Nutzen auch nicht kalkulierend optimieren können (Beckert 1996: 823)? Die aufgrund von Ungewissheit prinzipiell vorhandene „Rationalitätslücke“ muss über andere Entscheidungsheuristiken als Kalkulation geschlossen werden. Klassische Entscheidungsmodelle betonten die Rolle von „muddling through“ (Lindblom 1965), oder dass Probleme und ihre Lösungen mehr oder weniger zufällig zusammentreffen (Cohen/March/Olsen 1972). Die Soziologie betont Orientierung an Routinen, kognitiven „Frames“, traditionalem Handeln, unternehmerischer Intuition und Normen (vgl. Weber 1976 [1922]: 12; Schumpeter 1997 [1934]: 125; March/Simon 1958; Meyer/Rowen 1977; Pfeffer/Salancik 1978: 252f.; DiMaggio/Powell 1991 [1983]: 67-72; Hodgson 1988: 205; Beckert 1996: 827f.; Gigerenzer 2007). Diese Aspekte finden sich im Konzept der „sozialen Einbettung“ wieder, wonach wirtschaftliche Akteure nicht „atomistisch“ handeln, sondern sich (notgedrungen) nach ihrem sozialen Umfeld richten (Zukin/DiMaggio 1990: 14-23; Granovetter 2005: 35). Neuere Entscheidungsmodelle betonen entsprechend, dass Menschen zwar kognitive Frames nutzen, um Komplexität unter Ungewissheit zu reduzieren, doch diese Arten, die Welt zu sehen, sind durch „framing contests“ sozial beeinflusst (Kaplan 2008). In diesen versucht jede Seite, ihre Sicht als objektiv richtig hinzustellen, wird dabei aber auch von anderen beeinflusst. So werden unter Ungewissheit vermeintliche Fakten debattierbar, wie Sarah Kaplan (2008: 744) als Ergebnis ihrer Studie feststellt: „Interests were not fixed in the way conceived by rational choice models, but rather were subject to interpretation.“ Kognitive Frames, durch die die



Welt bewertet wird und durch die entschieden wird, sind somit sozial beeinflusst. In diesem Sinne meint auch Amitai Etzioni (1996: 170), „daß normativ-affektive Faktoren die Informationen, die gesammelt werden, die Art wie diese Informationen verarbeitet werden, die Schlüsse die gezogen werden, die Optionen, die schließlich gewählt werden, in einem großen Maße determinieren. Das heißt, daß die Erkenntnis, die logischen Schlüsse und das Urteil – also die entscheidenden Schritte der Entscheidungsfindung [...] von normativ-affektiven Faktoren (nicht kognitiven) Faktoren gelenkt werden, die individuelle, psychodynamische und wie wir sehen werden, kollektive Prozesse widerspiegeln.“ Da solche sozialen Einflüsse auf Aushandlungsprozesse bisher nicht berücksichtigt wurden, kritisieren Bathelt und Glückler (2002: 148) als größte Schwäche der bisherigen Literatur über Verlagerung und Arbeitnehmerkonzessionen, „dass vollständige Rationalität und Gewinnmaximierung als zugrunde liegende Kalküle nicht hinterfragt werden. Der Einfluss von [...] gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen auf die Entscheidungsfindung bleibt unberücksichtigt.“ Wie aber finden Diskussionen um Produktionsverlagerung dann unter Ungewissheit statt? Welche Argumente werden gemacht und wie wird über eine Verlagerung entschieden, wenn eine wirtschaftliche Entscheidung nicht einfach als objektiv richtig berechnet werden kann?

### **Methodologie**

Aufgrund dieser unbeantworteten Fragen, öffnete ein Forschungsprojekt die Blackbox wirtschaftlicher Aushandlungsprozesse, indem es über einen Zeitraum von drei Jahren sechs Produktionsverlagerungsdiskussionen untersuchte.<sup>2</sup> Mittels Archivmaterial und Interviews wurde rekonstruiert, welche Argumente Arbeitnehmervertreter und Geschäftsleitungen in Produktionsverlagerungsdiskussionen machten, wie diese Argumente wirkten und wie die Verhandlungspartner sich einigten, auch wenn niemand eine vollständig rationale Lösung kalkulieren konnte. Zeigt sich die von der Literatur angesprochene Rationalitätslücke in der Realität? Wenn ja, dann wie? Wie versuchen Akteure, sie zu füllen, und welche Folgen hat dies für die letztlich getroffene wirtschaftliche Entscheidung?

Ziel des Forschungsprojektes war, eine realistische Konzeption von Aushandlungsprozessen durch „heuristische Fallstudien“ möglichst induktiv aus der Empirie zu entwickeln (vgl. Eckstein 1975: 104ff.; Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1990). Zwei besonders interessante Unternehmen unter den sechs analysierten waren das „matched pair“ Wolder und Tehnwolder. An ihnen untersuchte das Forschungsprojekt, wie Argumente in zwei unterschiedlichen sozialen Situationen unter wirtschaftlich ähnlichen Bedingungen zu entgegengesetzten Definitionen ökonomischer Rationalität und Interessenverfolgungsstrategien führten (vgl. zu solch einem Fallstudien-design Mill 2004 [1843]; Lijphard 1975; George/Bennett 2005: 81). Da jedoch nicht alle denkbaren Variablen solch eines Vergleichs restlos kontrollierbar sind (vgl. für

<sup>2</sup> Das Forschungsprojekt profitierte von der hervorragenden Unterstützung des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung. Besonders bei Wolfgang Streeck möchte ich mich für generelle konzeptuelle Begleitung bedanken. Bei Britta Rehder möchte ich mich ebenso wie bei zwei anonymen Gutachtern für sehr hilfreiche Kritik an früheren Versionen dieses Manuskripts bedanken.

diese Kritik King/Keohane/Verba 1994: 199-207), hielt eine Prozessanalyse auseinander, warum sich die beiden Unternehmen in ähnlichen wirtschaftlichen Situationen unterschiedlich entschieden.<sup>3</sup>

Nach dem Vorbild klassischer Unternehmensstudien (vgl. beispielsweise Gouldner 1954) sollte „dichte Beschreibung“ die Handlungsmotive der relevanten Akteure rekonstruieren (vgl. Weber 1976 [1922]: 1, 4; Geertz 1973: 17; Abel 1948; ferner: Eckstein 1975: 81; Kelle 1994: 351f.). Doch kann man Handlungsmotive überhaupt wirklich erkennen? Die ehrliche Antwort darauf lautet: Nicht restlos. Denn erstens ist nicht sicher, ob Interviewpartner die Wahrheit sagen, und selbst wenn dem so wäre, muss berücksichtigt werden, dass Menschen die „letzten Beweggründe“ ihres Handelns möglicherweise selbst nicht bewusst sind (Freud 1992 [1923]; vgl. zur Vorgehensweise der Interviews Witzel 1989; 2000; Aspers 2004: 10f.; Gläser/Laudel 2004). Das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojektes war daher nicht, „letztgültige“ Beweggründe menschlichen Handelns zu finden. Vielmehr ging es darum zu verstehen, wer an welchem Punkt des Verhandlungs- und Konfliktverlaufs welche Argumente vorbrachte, was sich daraufhin im Verhandlungsverlauf änderte und wie sich dabei Menschen unter Ungewissheit mittels Diskursen auf Ansichten einigen und entsprechend handeln (vgl. Clayman 2001: 4865f.; Garfinkel 1967: 225; Schütz 1932).

In diesem Sinne geht es um den Einfluss von Diskursen, die im Unterschied zu mentalen Prozessen objektive Spuren, etwa Briefe und Flugblätter, hinterlassen und entsprechend rekonstruierbar sind (vgl. Wittgenstein 1953: 150ff.; Krebs/Jackson 2007). Daher wurden die nachträglichen Interviews mit Vorständen, Betriebsräten, zuständigen Gewerkschaften und Aufsichtsratsmitgliedern auch mit Argumenten abgeglichen, die während der Diskussion in Briefen, Interviews, Zeitungsartikeln und Flugblättern vorgebracht wurden – wofür Unternehmen und Gewerkschaften unter der Zusicherung strikter Anonymisierung ihre Archive öffneten.<sup>4</sup> Da Schilderungen immer subjektiv sind, wurden zu jedem kritischen Punkt zwei Interviewpartner befragt, die dazu gegenteilige Meinungen haben sollten (meist Geschäftsleitung gegenüber Gewerkschaft/Betriebsrat). Auf diese Weise suchten die 33 Interviews nicht nur Informationen, sondern versuchten auch ansatzweise herauszufiltern, welche Aussa-

---

<sup>3</sup> „When it is not possible to find cases similar in all respects but one – the basic requirement of controlled comparisons – one or more of the several independent variables identified may have causal impact. Process-tracing can help to assess whether each of the potential causal variables in the imperfectly matched cases can, or cannot, be ruled out as having causal significance“ (George/Bennett 2005: 214; vgl. ähnlich Skocpol/Somers 1980: 194; Hall 2000: 18; Glaser/Strauss 1967: 224ff.; Gerring 2004: 348f.; Levi 2004: 212; King/Keohane/Verba 1994: 31).

<sup>4</sup> Das Forschungsprojekt konnte keine vertraulichen und gleichzeitig ehrlichen Informationen verlangen, ohne vollständige Anonymität zuzusichern. Alle genutzten Namen sind darum Synonyme. Die Namen der Informanten wurden entfernt, doch jede Aussage ist wörtlich transkribiert und mit einer Zeitmarke versehen, sodass sie zur passenden Stelle im aufbewahrten Tondokument zurückverfolgt werden kann. Wenn Informanten Vertrauen aufbauten, baten sie teils, das Diktiergerät abzustellen und erzählten etwas, das sie eigentlich nicht hätten erzählen dürfen; diese Aussagen mussten gänzlich ohne Zitierung bleiben.



gen subjektive Interpretation und welche intersubjektiver Konsens sind (vgl. Glaser/Strauss 1967: 67ff.). Dies diente auch dazu, die eigene Interpretation mit verschiedenen Akteuren abzugleichen, da diese sonst immer nur das „Konstrukt eines Konstrukts“ ist (vgl. Aspers 2004; Schütz 1932; 1971: 5ff.). In einem letzten Schritt gingen die Fallstudien zurück an die Beteiligten, um erneut die Interpretation mit denen abzugleichen, die am Geschehen teilnahmen. Im Sinne der Grounded Theory lieferte die Empirie dabei Anlass zu theoretischen Schlüssen, die dann wiederum der Empirie ausgesetzt wurden, um sie kritisch zu testen und gegebenenfalls anzupassen. Dies geschah, bis eine „theoretische Sättigung“ (Glaser/Strauss 1967: 61f.) auf der Ebene einer Theorie mittlerer Reichweite (Merton 1949) erreicht wurde, um einen Beitrag zu der Frage zu liefern, wie Akteure sich unter Ungewissheit darauf einigen, eine bestimmte Entscheidung als wirtschaftlich rational zu sehen.

Die für diese theoretische Sättigung nötige dichte Beschreibung findet in einem Artikel nur eingeschränkt Platz. Sie wird sich hier deswegen auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Wie verständigen sich Geschäftsleitung und Betriebsrat über das, was später als „im Interesse liegend“ definiert und legitimiert wird, auch wenn dies zum Zeitpunkt der Entscheidung als solches noch gar nicht erkennbar sein kann?

### **Wolder und Tehnwolder – Wie Verhandlungspartner ökonomische Rationalität diskursiv konstruieren**

Die (hier anonymisierten, aber auch in der Realität) ähnlichen Unternehmensnamen Wolder und Tehnwolder ähneln sich nicht zufällig, denn beide gingen aus demselben Unternehmen hervor, welches die Eigentümerfamilie aufteilte. Eine Hälfte wurde zu Wolder und ging an einen ausländischen Finanzinvestor, der den Engländer James Layden als Vorstand einsetzte. Die zweite Hälfte wurde zu Tehnwolder und ging ebenfalls an einen ausländischen Investor. Dieser beließ jedoch die operative Unternehmensführung bei Reinhard Tehnwolder, der als Familienunternehmer an die Heimatregion gebunden war. Beide Unternehmen produzierten zu 80 Prozent in Deutschland, hatten aber 80 Prozent ihres Absatzes im Ausland, wurden von ihren Investoren zu hohen Renditen gedrängt, produzierten dasselbe und waren deswegen ihre jeweils schärfsten Konkurrenten (Tehnwolder 1. Interview: 00:56:46, Zeitungsartikel 21.02.2006). Reinhard Tehnwolder äußerte: „Jeder arbeitet darauf hin, dass er eine minimierte Kostenstruktur kriegt. [Wir] stehen in beinhardter Konkurrenz“ (Tehnwolder 4. Interview: 0:49:20, Zeitungsartikel 21.02.2006). Weder er noch Wolders Vorstand James Layden verzichteten darauf, ihrer Meinung nach ökonomisch rational zu handeln – und in der Tat hatten beide Unternehmen vergleichbar hohe Renditen. Doch Reinhard Tehnwolder und der sozial nicht am Heimatstandort verwurzelte Manager James Layden waren für unterschiedliche Argumente offen bezüglich der Frage, was überhaupt als ökonomisch rational zu sehen sei. Anhand beider Unternehmen lässt sich zeigen, wie Betriebsrat und Gewerkschaft *je nach sozialem Umfeld* das beeinflussten, was die jeweilige Geschäftsleitung als ökonomisch rational definierte, denn in einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation verlagerte Wolder Produktion, Tehnwolder dagegen definierte es als ökonomisch rational, die Produktion am Heimatstandort noch zu steigern. Wie es dazu kam, zeigt die folgende Prozessanalyse.

## Wolder

Der Engländer James Layden übernahm Wolders Vorstandsvorsitz, nachdem die besitzende Familie das Unternehmen an einen Finanzinvestor verkaufte. Bei seinem Einstieg bezeichnete er die bisherige Rendite von 15 bis 20 Prozent als zu gering und wollte daher 150 Millionen Euro einsparen (Wolder 1. Interview: 0:05:47). Der Betriebsratsvorsitzende Paul Pintona unterstellte ihm mangelnde soziale Verantwortung gegenüber dem Heimatstandort und seinen Beschäftigten. Er misstraute ihm und es herrschte ein angespanntes Verhältnis (Wolder 2. Interview: 0:31:25). Der Betriebsrat hatte zuvor selbst vorgeschlagen, 120 Millionen Euro einzusparen; die Frage war daher weniger, wie viel, sondern *wie* eingespart werden sollte. Layden beauftragte die große Unternehmensberatung McScott mit einem Gutachten. Darin wurde gefordert, den Anteil an Wertschöpfung in Niedriglohnländern von 20 auf 80 Prozent zu steigern. Die Geschäftsleitung solle darum bis zu 2.700 der 4.500 deutschen Arbeitsplätze abbauen. Pintona benötigte nicht viel Fantasie, um einen Konflikt heraufziehen zu sehen, und traf sich mit einem bekannten Arbeitsrechtsanwalt, der die Arbeitnehmer vertreten sollte. Der Jurist legte das McScott-Gutachten nach den ersten drei Seiten mit den Worten beiseite, er könne sich die weitere Lektüre sparen. Enttäuscht fragte ihn der Betriebsrat, warum er den Fall nicht übernehmen werde. „Doch doch“, bot der Anwalt genau dies an und fügte mürrisch hinzu: „äußerst interessantes Gutachten“. „Ja, wollen sie es sich denn nicht angucken?“, fragte Pintona. Darauf antwortete der Anwalt:

„Wenn Sie die ersten drei Seiten gesehen haben, sehen Sie, dass McScott-Gutachten alle gleich sind. Durch die Bank alle gleich. Ob da jetzt Wolder drinnen steht und ob da andere Zahlen drinnen sind; von Unternehmen zu Unternehmen wiederholt sich das, die sind alle gleich. Das brauche ich mir nicht anzuschauen.“ (Wolder 1. Interview: 1:01:41)

Der Arbeitsrechtsanwalt meinte somit, Gutachten einer Unternehmensberatung könnten nicht objektiv berechnen, welche Unternehmensstrategie sich als sinnvoll erweisen wird, sondern gäben Pauschalempfehlungen. Betriebsrat Pintona argumentierte entsprechend gegenüber seinem Vorstand Layden, dass Kündigungen angesichts eines ungewissen Verlagerungserfolgs verantwortungslos seien und auch nicht wirtschaftlich unumgänglich. Layden antwortete, ihm gefalle es auch nicht, zu entlassen. Er könne jedoch nicht aus moralischer Rücksichtnahme wirtschaftlich irrational handeln und müsse darum eine vernünftige Alternative haben, um die 150 Millionen Euro einzusparen (Wolder 1. Interview: 1:11:11).

Betriebsrat und Vorstand verhandelten daraufhin nicht über Konzessionen der Arbeitnehmer, wie die Literatur dies für solche Situationen annimmt; auch „Dienst nach Vorschrift“, Streikdrohungen und andere Machtoptionen der Arbeitnehmer standen zwar als möglichst zu vermeidende Konfliktstrategien im Hintergrund. Doch zunächst stand überhaupt zur Diskussion, wie wirtschaftliche Interessen am besten verfolgt werden konnten, also ob es sinnvoll sei, zu verlagern und dazu Teile der deutschen Belegschaft zu entlassen. Denn auch der Vorstand konnte nicht völlig sicher sein, dass das McScott-Gutachten eine objektiv optimale Strategie vorgab, und bewilligte darum Mittel für ein Gegengutachten, welches alternative Einsparmöglichkeiten ausloten sollte. Das Gegengutachten schlug vor, Einkauf, Logistik und Produktion zu optimieren und so die Produktivität der deutschen Werke angeblich jährlich um 10 bis

15 Prozent zu steigern. Dadurch sollte die geforderte Summe durch lediglich 840 Kündigungen und ohne Verlagerungen einzusparen sein. Ferner urteilte das Gegengutachten, eine Verlagerung würde weniger einsparen, als das McScott-Gutachten annahm (Wolder 1. Interview: 0:24:44). Das McScott-Gutachten empfahl, die heimische Produktion zu schließen, während das Gegengutachten empfahl, sie zu optimieren. Hier zeigt sich die von der Literatur angesprochene „Rationalitätslücke“ in der Praxis. Da unklar war, welche Strategie am ehesten im Unternehmensinteresse stand, konnte auch keine Interessenkalkulation – und damit „bargaining“ darüber – stattfinden. Arbeitnehmer und Geschäftsleitung konnten stattdessen ihre jeweils präferierte Sicht mit je einem der Gutachten begründen.

Die Betriebsräte führten also wirtschaftliche Gründe gegen eine Verlagerung an, beispielsweise die hohe Fluktuation der ausländischen Arbeitnehmer, die nicht emotional an das Unternehmen gebunden waren und es verließen, sobald sie woanders marginal mehr verdienten (Wolder 1. Interview: 1:20:18). Doch Betriebsräte äußerten nun auch moralische Argumente, also Appelle, gesellschaftliche Interessen und Normen in Betracht zu ziehen. Sie meinten, ein Unternehmen mit 20 Prozent Rendite müsse die moralischen Befindlichkeiten der Belegschaft und Bevölkerung berücksichtigen und könne darum so weitreichende Einsparungen „einfach nicht machen“ (Wolder 2. Interview: 0:43:24). Ob solche Äußerungen tatsächlich durch moralische Empörung motiviert waren oder nur taktisch genutzt wurden, um für eigene Interessen zu werben, ist hier irrelevant. Wichtig war der Effekt dieser Argumente. Tageszeitungen (28.11.2005) nahmen daraufhin keinen neutralen Standpunkt ein, sondern unterstützten die Sicht der Betriebsräte. Sie kritisierten, das einzige Werk in Asien „dümpfe vor sich hin“. Doch das „Horrorszenario von der asiatischen Konkurrenz“ dürfe „in keinem Bericht fehlen“, denn der Vorstand wolle „umerziehen“ und nutze das Gutachten als „Blitzableiter“ für den Zorn gegenüber seinen Einsparmaßnahmen.

Daraufhin begannen öffentliche Proteste, die dem Vorstandsvorsitzenden Layden erkennbar zu schaffen machten. Nachdem eine Tageszeitung ihn „Deutschlands meistgehassten Manager“ nannte, beklagte er sich bei seinem Betriebsrat Pintona: „Das tut einem schon weh, wenn man so was liest.“ Ein Arbeitnehmervertreter meinte: „An solchen Kleinigkeiten merkt man, sie sind natürlich auch sozial in einem bestimmten Kreis eingebettet, sie haben ja nicht nur Geschäftsfreunde, sondern auch private Freunde“ (Wolder / Tehnwolder 2. Interview: 31-33. Min.). Einem zweiten Betriebsrat fiel auf, dass Layden nervös reagierte, wenn die Öffentlichkeit ihn kritisierte:

„Jedes Mal, wenn Öffentlichkeit erzeugt wurde, wurden die ganz nervös. Das merkte man an ihrem ganzen Verhalten, am Auftreten. Man kennt die Person dann ja auch schon ein paar Tage und an ihrem Verhalten merkt man das. Dann kommt sofort: ‚Können wir uns nicht mal unterhalten? Haben Sie nicht mal Zeit auf einen Kaffee? Wir sind doch gar nicht die Schlechten!‘ So an Kleinigkeiten merkt man das.“ (Wolder 1. Interview: 0:56:50)

Layden wollte zwar nicht, dass in der Öffentlichkeit schlecht über ihn berichtet würde und meinte sogar, das Gegengutachten sei teils plausibel; doch schließlich urteilte er, Wolder müsse verlagern, um trotz hoher Fixkosten, Billigkonkurrenz und Plagiaten aus dem Ausland zu überleben. Mit der geringen Loyalität ausländischer Arbeitnehmer und anderen Verlagerungsproblemen müsse man leben (Wolder 1. Interview: 0:12:16).

Die Diskussion bestand allerdings nicht nur aus moralischen Appellen. Stattdessen planten Betriebsrat und Gewerkschaft nun Konflikteskalationsstufen, die mit Warnstreiks und Kundgebungen begannen und in kompletter Niederlegung der Arbeit münden sollten, falls Layden auf seinen Plänen beharrte (Wolder 1. Interview: 1:05:15).

Der Vertreter der für Wolder und Tehnwolder zuständigen Gewerkschaft antwortete auf die Frage, warum Layden nicht für das Gegengutachten – und trotz einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation auch nicht für die selben Appelle wie Tehnwolders Geschäftsleitung offen war: „Da kommen wir zum Kern der Frage: Fühlt sich ein Unternehmen einer Region oder den Beschäftigten verbunden?“ (Wolder / Tehnwolder 1. Interview: 14-15. Min.) Als ein Reporter Layden fragte, warum sein schärfster Konkurrent Tehnwolder in einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation ohne Kündigungen auskomme, antwortete er verärgert, er werde nur über Wolder sprechen (Interview 15.08.2005). In weiteren Interviews (25.08.2005) verteidigte er seine Verlagerungspläne als wirtschaftlich notwendig. Zu den moralischen Appellen des Betriebsrats, dass er gegenüber der Heimatbelegschaft verpflichtet sei, äußerte er, es gehe ihm ja nicht nur um Renditesteigerung, sondern um die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze (Wolder 1. Interview: 0:12:16). Doch es sei „einfach notwendig, die Märkte zu besetzen, auch mit Produktionsstandorten, wo wir hohe Umsätze haben und auch hohe Wachstumsraten in Zukunft“ (Fernsehreportage 11.01.2006). Im Unterschied zum noch zu analysierenden Fall Tehnwolder sah er keine „wirtschaftlich“ rationalen Gründe, am Heimatstandort zu verbleiben.

Kurz nachdem das McScott-Gutachten bekannt wurde, forderte der Betriebsrat des kleinsten Werkes Layden auf, es zu besichtigen und appellierte etwas pathetisch: „Herr Layden, die Belegschaft von Trümmerwalde fragt jetzt nicht, was Sie für uns tun, sondern was wir für Sie tun können.“ Damit wollte er augenscheinlich so etwas wie Verantwortungsgefühl hervorrufen. Doch Layden entgegnete ihm: „Das haben Sie jetzt ja clever gemacht.“ Im Rückblick äußerte der Betriebsrat, dies sei „der schwärzeste Tag in meinem Leben“, denn obwohl es noch keinen offiziellen Beschluss gab, war er sich sicher, dass sein Werk geschlossen würde (Wolder 2. Interview: 0:47:02 und 1:39:13). Tatsächlich kündete Layden kurz darauf die Schließung an. Erst als es zu spät war, versuchte dessen Betriebsrat noch, ihn nun auch über Konzessionen umzustimmen. Gegen den Willen (und seine Befugnisse gegenüber) der Gewerkschaft bot er einen Gehaltsverzicht der Belegschaft von circa 20 Prozent an. Er meinte, damit wären die Produktionskosten niedriger als im Ausland. Dieser Vergleich war jedoch rein hypothetisch, da die vorgeschlagenen Produktionsbedingungen im deutschen Werk erst hätten getestet werden müssen und eben auch die langfristige Produktivität eines Auslandsstandorts ungewiss war (Wolder 1. Interview: 0:52:34; Wolder 2. Interview: 1:14:22). Ebenso wie der Vorstand nie vollständig errechnen konnte, ob ein Auslandswerk billiger wäre, konnte auch der Betriebsrat nur *vermuten*, dass die deutschen Werke durch die Konzessionen günstiger würden, denn es war beispielsweise unklar, ob Konzessionen die Belegschaft demotivieren würden.

Bis hierhin stimmt, was bei Wolder geschah, teils noch mit dem überein, was die Literatur über Konzessionsverhandlungen konzeptualisiert. Es war für die Geschäftsleitung rational zu verlagern, was sie auch mit einem Gutachten belegen konnte; die

Konzessionen der Arbeitnehmer reichten nicht aus, um die als rational errechnete Verlagerung zu verhindern. Doch so einfach war es nicht. Denn durch das Gutachten und das Gegengutachten konnte es jeweils als wirtschaftlich rational legitimiert werden, zu verbleiben oder zu verlagern – es bestand eine Rationalitätslücke. Trotz moralischer Argumente, dass die Geschäftsleitung eine Verantwortung gegenüber dem Heimatstandort habe, redefinierte sie ihre Interessenverfolgungsstrategie jedoch nicht. Dass dies geschehen *kann*, zeigt das Unternehmen Tehnwolder, dessen Geschäftsleitung enge soziale Bindungen an ihren Heimatstandort hatte. Auch dort kam es nicht – wie aufgrund der vorherrschenden Sicht der Literatur zu erwarten wäre – zu nennenswerten Konzessionsverhandlungen, sondern vielmehr erneut zu Diskussionen, was überhaupt als wirtschaftlich rational zu gelten habe.

### ***Tehnwolder***

Reinhard Tehnwolder war anders sozial eingebettet und er passte seine Interessenverfolgung stärker als die Wolder-Geschäftsleitung an moralische Argumente an. Sein Betriebsrat beschrieb für ihn eine „Verbundenheit zum Unternehmen, die unbestritten ist. Und am Heimatstandort gibt es immer welche, die zu seiner Frau oder ihm ankommen und sagen: ‚Hilf uns, weil im Geschäft ist der Böse oder der Meister ...‘ Also auch auf sehr kleiner Ebene, dass das dann zu ihm hochgetragen wird. Ich glaube, man kann es sich gar nicht vorstellen, wenn man das Kleine, das Ländliche gar nicht kennt. Dann tut man sich schon schwer, so etwas zu glauben. So funktionieren doch Unternehmen nicht!“ (Tehnwolder 1. Interview: 01:23:57)

Eine Begebenheit Mitte der 90er Jahre illustriert die Beziehung zwischen dem Patriarchen und seiner Belegschaft. Tehnwolder hatte damals wirtschaftliche Probleme, weshalb Reinhard Tehnwolder Mehrarbeit ohne Lohnausgleich forderte (Tehnwolder 2. Interview: 11. Min.). Als die Gewerkschaft dagegen mit einem Warnstreik protestierte, bezeichnete er dies in einem Aushang als „persönliche Beleidigung und persönlichen Affront“ (Zitat), weil es ihn an seinem Heimatstandort bloßstelle. Doch nachdem der Konflikt durchgestanden war, schenkte er jedem Arbeitnehmer eine Flasche Sekt und ein Glas mit der Bitte, den Ärger damit runterzuspülen, damit das gute Betriebsklima zurückkehre, das er schätze und das für den Unternehmenserfolg zentral sei. Sowohl Arbeitnehmervertreter (erstes Zitat) als auch die Geschäftsleitung selbst (zweites Zitat) betonten seine starke soziale Bindung an die Region:

„Ich glaube [...], dass sie [Geschäftsleitung] tatsächlich ihre moralische Verpflichtung und ihre soziale Verantwortung wahrnehmen. Und auch das muss man zugutehalten: Sie handeln nicht irgendwie fahrlässig oder nur nach wirtschaftlichen Kennzahlen, sondern sie sagen: ‚Wir wissen, als Unternehmen haben wir auch eine soziale Verpflichtung.‘“ (Tehnwolder 1. Interview: 01:05:29)

„Wir versuchen das immer in einem Konsens zu machen und sind bisher auch nicht schlecht damit gefahren. [...] Da gibt es von dem Reinhard Tehnwolder eine starke Verbindung zu dieser Gegend hier, obwohl er schon ein sehr weltoffener Mensch ist. [...] Teile des Managements wohnen hier und wir haben natürlich auch sehr viele Mitarbeiter, die im Ort oder in der näheren Umgebung wohnen.“ (Tehnwolder 3. Interview: 0:17:07)

Insofern war Reinhard Tehnwolder völlig anders sozial eingebettet als der Engländer James Layden. Doch der Patriarch verhielt sich aufgrund seiner Bindungen nicht erkennbar ökonomisch irrational. Er orientierte sich an ähnlich hohen Renditen wie



Layden; auch er dachte darüber nach, ausländische Werkhallen in ein eigenständiges Werk umzubauen und einem Teil der Heimatbelegschaft zu kündigen. Darüber kam es jedoch wieder *nicht* zu Konzessionsverhandlungen, wie die Literatur sie für typisch hält. Vielmehr diskutierten Arbeitnehmervertreter und Geschäftsleitung, was überhaupt als wirtschaftlich rationale Interessenverfolgung zu sehen sei. Der Betriebsrat meinte, dass es doch immer „ein Stück weit Spekulation“ sei, ob es sich lohne, zu verlagern, und ob dies somit überhaupt im Vorstandsinteresse sei (Tehnwolder 1. Interview: 00:23:15).

Betrachtete Reinhard Tehnwolder nur die Lohnkosten, schien es sinnvoll, zu verlagern. Doch wie hoch wären Kosten durch niedrigere Qualität im Ausland, Lieferschäden, Wechselkurse und wenn deutsche Mitarbeiter aushelfen müssten? Da solche Probleme und Kosten keinem auch nur prinzipiell vorhersehbaren Muster folgen, sind sie unabhängig von der Rationalität der planenden Akteure nicht kalkulierbar. Je nachdem, wie hoch Reinhard Tehnwolder die entsprechenden Kosten ansetzte, zweifelte er mehr oder weniger an einer Verlagerung und gab auch offen zu bedenken: „Berechnen kann man gar nichts, man kann nur Rahmen setzen“ (Tehnwolder 4. Interview: 05:47 und 0:47:01).

Hier zeigte sich die Rationalitätslücke somit nicht durch widersprüchliche Gutachten, sondern der Vorstand selbst thematisierte sie. Er wollte es über die Unternehmensstrategie außerdem zu keinem Machtkampf kommen lassen, der das bisher hohe Vertrauen und Sozialkapital im Unternehmen hätte beschädigen können (Tehnwolder 2. Interview: 22. Min.; Tehnwolder 3. Interview: 0:02:03). Zur Möglichkeit eines Arbeitskampfs äußerte auch der Betriebsrat, diese „Keule stehe in der Ecke“, doch „wir müssen ja verhandeln, es nutzt ja nichts“ (Tehnwolder 1. Interview: 00:24:18). Arbeitnehmervertreter appellierten an Reinhard Tehnwolder, angesichts der Ungewissheit über den Verlagerungserfolg habe er eine – in der Vergangenheit auch selbst bekundete – moralische Verpflichtung gegenüber Belegschaft und Heimatregion (Tehnwolder 4. Interview: 0:14:05).

Anders als Layden hatte Reinhard Tehnwolder aufgrund seiner sozialen Einbettung einen Anreiz, solchen Appellen entgegenzukommen. Er verlangte zwar von Anfang an einen Beitrag der Beschäftigten (Tehnwolder 4. Interview: 0:10:48). Doch ging es weniger um „bargaining“ als um dessen Vermeidung, indem man sich auf eine allseits anerkannte Lösung einigte. Zentral war dabei, dass der Betriebsrat argumentierte, der Vorstand habe bei aller Ungewissheit über die richtige Strategie eine Verantwortung gegenüber der Heimatregion, der er entsprechen müsse. Nach solchen Argumenten begann der Vorstand nach Möglichkeiten zu suchen, die deutschen Lohnstückkosten an das mittlere projizierte chinesische Niveau anzugleichen. In einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation wie Wolder schlug er ein Arbeitszeitmodell mit siebzehn Schichten vor, bei dem die Belegschaft am Heimatstandort auch am Samstag arbeitete. Ausgleichend sollte jeder Arbeitnehmer innerhalb von fünf Wochen nur 24 statt der üblichen 25 Tage arbeiten; der Vorstand versprach, in den Heimatstandort zu investieren und die dortige Belegschaft um zehn Prozent aufzustocken (Tehnwolder 3. Interview: 0:08:28, 0:23:40; Tehnwolder 4. Interview: 0:16:31; Tehnwolder 2. Interview: 52. Min.). Laut Betriebsrat versuchte Reinhard Tehnwolder damit „schmackhaft zu machen, dass man jetzt eine Verlagerung nicht nur hinnehmen muss, sondern dass



man auch andere Wege finden kann, um das zu gestalten. Weil unser Patriarch, der will auch schon etwas Gutes für die Belegschaft, da war schon eine Überzeugung da“ (Tehnwolder 1. Interview: 00:35:53). Der Betriebsrat nahm den Vorschlag ohne größere Diskussion an. Er (erstes Zitat) und die Gewerkschaft (zweites Zitat) schilderten, warum sie kaum im Sinne von „bargaining“ über das Angebot verhandelten, um eventuell mehr zu erreichen, sondern Reinhard Tehnwolder weitgehend vertrauten, dass er der Belegschaft schon weitestgehend entgegenkam:

„Man wollte das [eine Abwanderung] auch verhindern. Weil es sind hier recht dünn besiedelte Regionen und wenn man dann natürlich ein Unternehmen hat, an dem 2.000 Arbeitsplätze hier in der Region hängen, dann ist es natürlich eine Riesenkatastrophe, das wäre regional furchtbar. Und das ist dem Unternehmer durchaus bewusst, dass er da auch Verantwortung hat. Wobei er das natürlich immer gerne ein bisschen relativiert. Erst muss der Geldbeutel stimmen und dann kommt das Soziale.“ (Tehnwolder 2. Interview: 74-75. Min.)

„Ich unterstelle der Geschäftsleitung bei Tehnwolder, dass sie eine gesellschaftspolitische Verantwortung in ihrem Verhalten sehen und sagen: ‚Ich kann einfach nicht diejenigen, die mich reich gemacht haben, die sozusagen dafür gesorgt haben, dass der Erfolg da ist, einfach vor den Kopf stoßen.‘ Aber wie gesagt, die andere Seite ist auch, dass sie sagen: ‚Mit einer motivierten Mannschaft, die hinter dem Produkt steht, die hinter dem Unternehmen steht, kann ich eine ganze Menge Erfolge erzielen.‘ Und wie man sieht, erzielen sie sie auch.“ (Wolder/Tehnwolder 1. Interview: 8. Min.)

Auch die Gewerkschaft und der Betriebsrat wussten nicht, was im besten Interesse des Unternehmens und der Arbeitnehmer war und vertrauten daraufhin teilweise Reinhard Tehnwolders Vorschlag, statt „bargaining“ zu betreiben. Reinhard Tehnwolder fand es durchaus wirtschaftlich rational, am Heimatstandort zu bleiben; denn erstens war es aufgrund von Ungewissheit nicht erkennbar irrational und zweitens hatte er mangels einer als solcher errechenbaren „objektiv richtigen“ Lösung und im Gegensatz zu Wolder aufgrund seiner sozialen Einbettung einen Anreiz, moralischen Appellen entgegenzukommen, am Heimatstandort zu bleiben. Als Folge kam er zu einer radikal unterschiedlichen Definition, wie er seine Interessen zu verfolgen habe, als Wolders Vorstand Layden. Er äußerte (trotz einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation), es sich *nicht leisten* zu können, Produktion zu verlagern, „um dann festzustellen, dass wir dort Qualitätsprobleme haben. Dann wären wir nämlich pleite. Wir sind auf verlässliche und qualifizierte Mitarbeiter angewiesen“ (Pressemitteilung 12.07.2005, Tehnwolder 3. Interview: 0:06:22, Zeitungsartikel 06.07.2005). Wolder war ebenfalls auf gute Mitarbeiter angewiesen, es produzierte schließlich dieselben Waren. Alle wirtschaftlichen Gründe, die Layden für eine Verlagerung anführte, galten für Tehnwolder genauso – beispielsweise die schwache Inlandsnachfrage, hohe Lohnkosten, ein starker Euro und steigende Rohstoffkosten. Doch Reinhard Tehnwolder kritisierte Layden, der diese Gründe anbrachte und meinte, statt mit einer risikoreichen Verlagerung „ein paar Prozent Lohnkosten zu sparen“, sollte ein Unternehmer seine Produktion lieber effizient organisieren (Interview 13.07.2005). Er folgte damit der Grundempfehlung von Wolders Gegengutachten. Auch Tehnwolders Technikvorstand äußerte, die gefundene Regelung ging zwar auf die moralischen Appelle der Belegschaft und ihrer Vertreter ein, sei jedoch gleichzeitig betriebswirtschaftlich richtig (Tehnwolder 3. Interview: 0:06:22).

Die durch Ungewissheit entstehende Rationalitätslücke füllten somit moralische Appelle, den Heimatstandort zu schonen. Jedoch *nicht*, weil diese Argumente gegenüber objektiven wirtschaftlichen Einsichten überwogen. Vielmehr konnte der Betriebsrat es der Geschäftsleitung als wirtschaftlich sinnvoll darlegen, am Heimatstandort zu verbleiben und damit auf die entsprechenden moralischen Appelle einzugehen. In dieser Weise zu redefinieren, wie Interessen verfolgt werden, ist prinzipiell möglich, wenn ungewiss ist, was überhaupt interessenmaximierend, im Sinne von wirtschaftlich optimal ist. Praktisch funktioniert die darauf aufbauende Strategie moralischer Einflussnahme jedoch nur unter bestimmten sozialen Umständen, weswegen sie bei Wolder scheiterte.

Auch der amerikanische Investor, der die Mehrheit an Tehnwolder hielt, ließ sich überzeugen, dass es sinnvoll sei, am Heimatstandort zu verbleiben – zumal Tehnwolders Rendite kurze Zeit später mit circa 17 Prozent (EBITDA als Anteil am Umsatz) sogar die des schärfsten Konkurrenten Wolder knapp überstieg. Zwar konnte Reinhard Tehnwolder seine Entscheidung damit auch wirtschaftlich begründen; entscheidend ist aber, dass Wolders sozial nicht eingebundene Geschäftsleitung trotz einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation keine „wirtschaftlich rationalen“ Gründe fand, auf ähnliche moralische Appelle einzugehen, am Heimatstandort zu verbleiben.

Unterdessen gingen die Geschehnisse bei Tehnwolder weiter. Während sich Tehnwolders Geschäftsleitung mit dem Betriebsrat gütlich einigte, kritisierte die Öffentlichkeit Wolder, da sich Geschäftsleitung und Betriebsrat dort, wie oben beschrieben, nicht entsprechend einigten. Da die Öffentlichkeit die beiden Unternehmen wegen der ähnlichen Namen oft verwechselte, kritisierte sie fälschlicherweise Tehnwolder aufgrund von Wolders Verlagerungsentscheidung. Kunden beschwerten sich bei Tehnwolders Öffentlichkeitsabteilung über das, was eigentlich bei Wolder geschah (Zitat): „Ihr Säcke, baut in Deutschland Arbeitsplätze ab und haut nach Asien ab, bei euch kaufen wir nichts mehr“ (Tehnwolder 4. Interview: 0:24:09). Tehnwolder musste zwei Mitarbeiter beschäftigen, um sich mit wütenden Kunden zu befassen, die die beiden Unternehmen verwechselten (Tehnwolder 4. Interview: 0:28:03). Entsprechend kann man sich vorstellen, wie viel Humanressourcen bei Wolder nötig gewesen sein mussten, um die Proteste zu beschwichtigen. Diese trafen die Geschäftsleitung auch persönlich. So wollte Daniel Tehnwolder, Reinhard Tehnwolders Sohn und ebenfalls Vorstandsmitglied, eines Samstagmorgens die Sonne auf seinem Balkon genießen; doch dazu kam er nicht, denn sein Nachbar blaffte ihn ärgerlich an, was er denn „eigentlich mache“ und „ob er jetzt etwa pleite sei“ oder warum er „all diese armen Leute entlasse“ (Interview 13.07.2005). Um die Proteste zu beschwichtigen, äußerte Reinhard Tehnwolder öffentlich, dass er zu Deutschland stehe, dass er die „Kultur des Familienunternehmens“ wahren werde, dass die Belegschaft ihm vertrauen könne und er ihre Leistungen anerkenne, was nicht zuletzt auch ein wichtiger Faktor sei, um mittels eines stabilen Umfelds wirtschaftlich erfolgreich zu sein (Pressemitteilung 18.01.2006; Interview 21.02.2006; Zeitungsartikel 29.07.2006). Mit diesen Aussagen verengte er seinen späteren Handlungsspielraum, was der Betriebsrat nutzte:

„In dem Moment, in dem er das macht, kommt es darauf an, wie er tickt. Ein Patriarch wird daraufhin das nicht mehr zurücknehmen und wird alles daran setzen, dass hier produziert wird. Aus welchem Grund auch immer, das wird immer ein Geheimnis bleiben.“

Sei es, weil er sich einfach nur gerne feiern lässt, aber das ist ja egal.“ (Tehnwolder 2. Interview: 30-31. Min.)

„Nachdem das dort drüben so in Verruf gekommen ist, alle auf Wolder geschaut haben, hat man gesagt: ‚Wir brauchen dringend eine Differenzierungskampagne.‘ Man wollte sich also ganz bewusst differenzieren. Dann haben wir die [...] Kampagne angefangen, inklusive seiner [Reinhard Tehnwolders] Aussage: ‚Nein, ich bin nicht dieser, ich bin der Gute.‘ Und daran haben wir ihn natürlich auch immer wieder gemessen und haben gesagt: ‚Dann musst du dich aber auch anders verhalten als die da drüben.‘ Also, das war dann die moralische Ecke, wo man wieder ein bisschen kehren konnte.“ (Tehnwolder 1. Interview: 00:51:14)

Konkret konnte der Betriebsrat an die früher gemachten moralischen Bekundungen erinnern, als es zwei Jahre später darum ging, wo der Vorstand neue Produkte ansiedeln sollte (Tehnwolder 4. Interview: 0:31:39; Tehnwolder 1. Interview: 00:13:47, Zeitungsartikel 27.10.2007). Reinhard Tehnwolder forderte für ein neues Werk eine 40-Stunden-Woche und den Abbau von Schichtzulagen. Er vermutete zwar, dass dies gegenüber der Gewerkschaft nicht durchsetzbar wäre, hoffte jedoch stillschweigend auf eine 38-Stunden-Woche (Tehnwolder 4. Interview: 0:32:59). Der Betriebsrat erwiderte, dass Lohnkürzungen oder Mehrarbeit die Produktivität senken würden, was letztlich auch der Rendite schade. Er erinnerte außerdem Reinhard Tehnwolder an seine eigenen Worte, dass die qualifizierten Facharbeiter und die gute Infrastruktur die hohen deutschen Lohnkosten ausgleichen – und dass er gegenüber dem Heimatstandort moralisch verpflichtet sei, dessen Vorteile maximal zu nutzen, statt zu verlagern. Der Betriebsrat erklärte sich jedoch darum auch bereit, die bereits gefundene Arbeitszeitflexibilisierung auf ein neues Werk auszudehnen. Reinhard Tehnwolder äußerte selbst, er sei aus den Verhandlungen um längere Arbeitszeit „mit leeren Händen rausgegangen“ (Tehnwolder 1. Interview: 00:18:36). Auf die Frage, warum er nicht auf Lohnkürzungen beharrte, antwortete er:

„Da bin ich relativ ehrlich. Da haben wir gesagt, das machen wir nicht. Weil wir gesehen haben, wenn wir den Mitarbeitern so tief ins Portemonnaie greifen, dann geht es für die Leute teilweise schon um richtig Geld. [...] Es gibt halt Mitarbeiter in bestimmten Familiensituationen, die brauchen jeden Eurocent. [...] Und das war schon ein Argument, wo wir dann gesagt haben: ‚Gut, dann ist die 40-Stunden-Woche nicht realisierbar, ohne dass es Blut kostet.‘“ (Tehnwolder 4. Interview: 0:08:55 und 0:45:47)

Anstatt also klar definierte Interessen zu haben und diese dann mit der ihr zur Verfügung stehenden Macht durchzusetzen, versuchte die Geschäftsleitung vielmehr einen Weg zu finden, profitabel zu produzieren, ohne dass dies „Blut kostet“. Diesen Eindruck hatten auch die zuständige Gewerkschaft und die Betriebsräte (siehe die Zitate weiter oben). Auch hier entsprechen die Verhandlungen somit nach Meinung der Beteiligten nicht dem auf klare wirtschaftliche Interessen fixierten Bild, das die Literatur unterstellt. Wichtig war dem Vorstand jedoch, dass der Betriebsrat ihm entgegenkam, indem er anbot, das flexible Arbeitszeitmodell auszudehnen, denn so konnte Tehnwolder auch wirtschaftlich rechtfertigen, am Heimatstandort zu bleiben (Tehnwolder 4. Interview: 0:33:18). Der Betriebsrat antwortete auf die Frage, ob Reinhard Tehnwolder etwas daran lag, die Belegschaft zu schonen: „Auf einer persönlichen Ebene muss ich schon sagen, ich habe eigentlich dieses Vertrauen. [Aber] ich würde jetzt nicht ein Blankoformular unterschreiben und dann sagen: ‚Jetzt schreib

mir darüber eine Betriebsvereinbarung“ (Tehnwolder 2. Interview: 55-56. Min.). Obwohl der Betriebsrat somit überzeugt war, dass Reinhard Tehnwolder die Belegschaft in Einklang mit deren moralischen Ansprüchen behandeln wollte, musste er doch immer wieder vorschlagen, wie das, was die Geschäftsleitung als wirtschaftliches Interesse definierte, und das, was die Belegschaft als moralische Behandlung artikuliert, zusammengebracht werden konnte. Zwei Betriebsräte äußerten, dass es dabei von Vorteil gewesen sei, dass sich Reinhard Tehnwolder durch seine eigenen Versprechen öffentlich „einwickelte“:

„Da gibt es dann diesen Prozess, in dem man versucht, durch teilweise an der Öffentlichkeit stattfindende Gespräche das Netz engmaschiger zu machen und sie an ihre Aussagen und Verantwortungen zu binden. Man webt sie dann schon ein Stück weit ein, sodass sie dann sagen: ‚Na ja, jetzt kommen wir aus der Nummer schon fast nicht mehr raus. Ihr habt es in der Presse, ihr habt es beim Bürgermeister.‘“ (Tehnwolder 1. Interview: 00:21:25).

„Man kann den Vorstand schon so weit beeinflussen, dass er sich in der Presse, wie auch in der Vergangenheit immer wieder geschehen, zum Standort bekennt. Vor allen Dingen, wenn man einen Patriarchen hat als Vorstand. Wenn man dem sagt: ‚Jetzt sag doch mal der Bevölkerung da draußen, wie wichtig dir der Standort ist. [...] Dann lasse ich ihn das auch verkünden und dann habe ich ihn moralisch auch eingefangen. Weil ein Patriarch wird sich niemals als Lügner ausgeben. [...] Die Zeitungsberichte, die sammeln wir natürlich auch. Da muss man natürlich manchmal dran erinnern. Gleichzeitig ist es aber auch auf der Gegenseite eine sportliche Aufgabe: ‚Wir können trotzdem günstiger sein als die Chinesen.‘“ (Tehnwolder 2. Interview: 29. und 41. Min.)

Möglicherweise schnitten Reinhard Tehnwolders moralische Bekundungen ihm somit nur Handlungsmöglichkeiten ab, die er auch gar nicht als wirtschaftlich rational sehen wollte. Es ist insofern immer möglich, auf moralische Appelle einzugehen, da es einem wirtschaftlichen Akteur unter Ungewissheit freisteht, innerhalb einer Rationalitätslücke verschiedene Optionen als wirtschaftlich rational zu sehen. Außerdem kann ein Eingehen auf moralische Appelle des sozialen Umfelds immer damit legitimiert werden, dass dadurch guter Wille entsteht, welcher sich wiederum bezahlt macht („langfristig rechnet sich das um so mehr“). Tatsächlich waren Tehnwolders Arbeiter nach Überzeugung aller Beteiligten besonders motiviert, da sie sich nicht nur instrumentell behandelt fühlten und darum auch mehr als „Dienst nach Vorschrift“ leisteten.

Nach der hier skizzierten Diskussion baute Reinhard Tehnwolder einen neuen Standort unweit seiner Heimat, wie er meinte mit „chinesischem Kostenniveau“ (Tehnwolder 4. Interview: 0:07:51). Dieselben Produkte, die dieser Standort in Deutschland herstellte, glaubte Wolders Vorstand Layden nur im Ausland profitabel fertigen zu können. Ich fragte Tehnwolders Technikvorstand und Betriebsrat, warum die beiden Unternehmen so unterschiedliche Fertigungsstrategien als wirtschaftlich rational definierten. Beide machten die unterschiedliche soziale Einbettung der Geschäftsleitung dafür verantwortlich:

„Erfahrungsgemäß kommen die Leute dann her und entscheiden knallhart nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Das ist aber verkehrt, man braucht da Bauchgefühl und muss etwas weiter schauen. Die Lohnkosten in China, die steigen um jährlich 10 Prozent. Die Keypeople in China, die kosten fast, was sie hier kosten, wenn sie gute Leute wollen. Die Fluktuation ist weit größer. [...] Das ist anders, wenn man aus einem soliden

Hintergrund kommt. Und auch anders, wenn die Eigner mit in der Unternehmensleitung sind. [...] Das ist einfach die Heimatverbundenheit und die Verbundenheit hier mit dem Ort.“ (Tehnwolder 3. Interview: 0:24:50)

„Das ist tatsächlich so, dass wir aufgrund der Anteilseigner einen anderen Weg gegangen sind. Das war der einzige Grund. Wäre bei uns [Name von Wolders Finanzinvestor], wäre es genau andersrum gelaufen. Es lag also letzten Endes daran und das hat was mit Moral zu tun.“ (Tehnwolder 2. Interview: 80-81. Min.)

Durch Ungewissheit, welche wirtschaftliche Handlung optimal ist (hier: Verlagern oder Verbleiben) kommt es in diesem Sinne nicht zu einem Verhandeln (im Sinne von „bargaining“) über feste Interessen. Vielmehr diskutieren Geschäftsleitung und Arbeitnehmer, was überhaupt als sinnvolle Interessenverfolgung zu gelten hat. Einflüsse des sozialen Umfelds scheinen dabei zu beeinflussen, was Geschäftsleitungen als wirtschaftlich rational definieren, wie die unterschiedlichen Strategien Wolders und Tehnwolders nahelegen.

### Wie Argumente Interessen unter Ungewissheit beeinflussen

Bisherige Konzeptionen von Verhandlungen in industriellen Beziehungen setzen voraus, dass Geschäftsleitungen klare Interessen haben und wissen, wie sie diese verfolgen können. Dies ist zwar oft nicht falsch. Es unterschlägt aber, dass Arbeitnehmervertreter vorher in Situationen der Ungewissheit versuchen zu beeinflussen, was eine Geschäftsleitung überhaupt als in ihrem „Interesse stehend“ sieht – und dann möglicherweise auch versucht, mittels ihrer Machtoptionen durchzusetzen. Der vorliegende Beitrag hatte zum Ziel, diesen bisher vernachlässigten und einem „bargaining“ vorhergehenden Schritt industrieller Aushandlungen zu beleuchten.

Dies sollte erstens den insofern kontingenten Charakter von Verlagerungsentscheidungen offenlegen und damit eine oft als naturgesetzlich dargestellte Verknüpfung von Gewinnmaximierung, Produktionsverlagerungen und Konzessionsforderungen auflösen.<sup>5</sup> Wäre sie nur ihrem Gewinninteresse gefolgt, hätte Wolders Geschäftsleitung ebenso dem zweiten Gutachten nachkommen können, welches ein *Verbleiben* am Heimatstandort als ökonomisch rational empfahl, wie auch dem ersten Gutachten, welches eine *Verlagerung* als ökonomisch rational empfahl. Wolder verlagerte, während sein Konkurrent Tehnwolder in einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation, jedoch unter anderen sozialen Einflüssen, es als „in seinem Interesse stehend“ definierte, am Heimatstandort zu verbleiben. Beide Unternehmen waren, gemessen am Gewinn, in den Folgejahren ähnlich erfolgreich, keine der beiden Strategien war somit objektiv überlegen.

Damit zusammenhängend bezweckte dieser Artikel, zweitens, zu untersuchen, inwiefern und wie Argumente und Diskurse wirtschaftliche Interessen beeinflussen. Der Erfolg argumentativer Beeinflussung hängt davon ab, welche Argumente eine Geschäftsleitung in einem bestimmten sozialen Umfeld als rational anerkennt. Der Einfluss moralisierender Argumente ist limitiert, wenn ihr Adressat keinen Bezug zu Region, Belegschaft und Öffentlichkeit hat. In diesem Fall beeinflussen moralische Argumente Definition und Verfolgung von Interessen weniger als in einem Familien-

<sup>5</sup> Für diese Formulierung danke ich Steffen Mau.



unternehmen mit starken sozialen Bindungen der Geschäftsleitung. In diesem Sinne definierten zwei Unternehmen in einer ähnlichen wirtschaftlichen, aber unterschiedlichen sozialen Situation auch unterschiedliche wirtschaftliche Strategien als rational.

Zwar können Fallstudien nur zeigen, was möglich ist und nicht, was typisch ist. Doch der Unternehmensvergleich legt die Vermutung nahe, dass aufgrund einer durch Ungewissheit hervorgerufenen Rationalitätslücke das jeweilige soziale Umfeld beeinflusst, was Geschäftsleitungen überhaupt als wirtschaftlich sinnvoll definieren. Auch die Literatur verweist auf sozial beeinflusste kognitive Frames, um wirtschaftliches Handeln unter Ungewissheit zu erklären. Die untersuchten Unternehmen zeigten, dass Arbeitnehmervertreter moralische Argumente benutzten (also Appelle, gesellschaftliche Interessen und Normen zu beachten), um eine vorhandene Rationalitätslücke zu füllen. Diese Appelle des sozialen Umfelds beeinflussten wirtschaftliches Handeln jedoch nicht, weil ihr Adressat ein „weiches Herz“ hatte, sondern insofern Ungewissheit über wirtschaftlich optimale Strategien bestand und die Arbeitnehmervertreter es darum als wirtschaftlich sinnvoll darstellen konnten, auf solche Argumente einzugehen. Dementsprechend handelten Menschen aufgrund moralischer Argumente auch nicht bewusst wirtschaftlich irrational (dies ist wohl eher ein Grenzfall), sondern definierten innerhalb eines Ungewissheitsspielraums etwas als wirtschaftlich rational, was Menschen unter anderen sozialen Einflüssen nicht als rational definieren würden. Orientierung an moralischen Argumenten wird in diesem Sinne zu einer „Ersatzrationalität“ (Beckert 1997: 408). Dieser Artikel wollte die bisherigen interessen- und machtzentrierten Erklärungsansätze industrieller Beziehungen um diese diskursive Dimension von Aushandlungsprozessen erweitern.

Eine offene Frage für weitere Forschung ist, was die oben hergeleitete und beispielhaft verdeutlichte Rationalitätslücke *in der Regel* füllt. Im untersuchten Beispiel war auffällig, wie oft die Gesprächspartner und der Handlungsverlauf auf moralische Argumente schließen ließen. Doch inwiefern dies generell der Fall ist und wann andere Einflüsse die Rationalitätslücke füllen und somit wirtschaftliches Handeln erklären, ist eine Forschungsfrage für weitere Untersuchungen, die auf der hier skizzierten Rationalitätslücke aufbauen können. Für die weitere Forschung bietet es sich aufgrund der hier präsentierten Empirie jedenfalls an, im Einzelfall nachzuprüfen, ob Geschäftsleitungen und Arbeitnehmer überhaupt berechnen können, wie sie ihre Interessen verfolgen, oder ob dies unklar ist und ihre Interessen somit konstruiert sind.

## Literatur

- Abel, Theodore (1948): The Operation Called Verstehen. In: American Journal of Sociology, 54, 211-218.
- Ahlers, Elke / Birgit Kraemer / Astrid Ziegler (Hrsg.) (2009): Beschäftigte in der Globalisierungsfalle? Baden-Baden: Nomos.
- Ahlers, Elke / Fikret Öz / Astrid Ziegler (2007): Standortverlagerung in Deutschland – einige empirische und politische Befunde, Düsseldorf. Edition Hans-Böckler-Stiftung 194: Hans-Böckler-Stiftung. <[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_194.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_194.pdf)>
- Aspers, Patrik (2004): Empirical Phenomenology. An Approach for Qualitative Research. Papers in Social Research Methods. Qualitative Series No 9. London: London School of Economics and Political Science, Methodology Institute. <<http://www.lse.ac.uk/collections/methodologyInstitute/pdf/QualPapers/Aspers-Patrik-Phenomenology04.pdf>>



- Bathelt, Harald / Johannes Glückler (2002): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart: Ullmer.
- Bauer, Hans / Petra Hardock (2003): Hemmnisse der Produktionsverlagerung von Industrieunternehmen ins Ausland. In: Thorsten Peske / Randolph Schrank (Hrsg.): Strategie, Innovation und Internationalisierung, Köln: Josef Eul Verlag, 261-287.
- Beckert, Jens (1996): What is Sociological About Economic Sociology? Uncertainty and the Embeddedness of Economic Action. In: *Theory and Society*, 25, 803-840.
- Beckert, Jens (1997): Grenzen des Marktes. Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz. Frankfurt: Campus.
- Beckert, Jens (2003): Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? In: *Journal of Economic Issues*, XXXVII, 769-287.
- Buhmann, Michael / Michael Schön (2004): Internationale Standortalternativen dynamisch bewerten. In: Steffen Kinkel (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung. Berlin / Heidelberg: Springer, 253-276.
- Cappelli, Peter (1985): Plant-Level Concession Bargaining. In: *Industrial & Labor Relations Review*, 39, 90-104.
- Clayman, Steven E. (2001): Ethnomethodology: General. In: Neil J. Smelser / Paul B. Baltes (Hrsg.): *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Oxford: Pergamon, 4865-4870.
- Cohen, Michael / James March / Johan Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Deuster, Jens (1996): Internationale Standortverlagerungen deutscher Unternehmen. Systematisierung - Bestimmungsfaktoren - Auswirkungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- DiMaggio, Paul J. / Walter W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In: Paul J. DiMaggio / Walter W. Powell (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 63-82.
- Dörrenbächer, Christoph / Christian Riedel (2000): Strategie, Kultur und Macht. Ein kurzer Streifzug durch die Literatur zur Internationalisierung von Unternehmen. In: Christoph Dörrenbächer / Dieter Plehwe (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin: Edition Sigma, 15-41.
- Durkheim, Émile (1977 [1893]): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Durkheim, Émile (1986 [1917]): Einführung in die Moral. In: Hans Bertram (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Durkheim, Émile (1999 [1902]): Physik der Sitten und des Rechts. Vorlesungen zur Soziologie der Moral. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Dworkin, James B., et al. (1988): Workers Preferences in Concession Bargaining. In: *Industrial Relations* 27, 7-20.
- Eckstein, Harry (1975): Case Studies and Theory in Political Science. In: Fred Greenstein / Nelson Polby (Hrsg.): *Handbook of Political Science*. Reading, MA: Addison-Wesley, 79-138.
- Etzioni, Amitai (1996): Die faire Gesellschaft. Jenseits von Kapitalismus und Sozialismus. Frankfurt/Main: Fischer.
- Fraunhofer-Institut (1998): Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung. Mit der richtigen Strategie zu Umsatz- und Beschäftigungswachstum. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. <<http://www.isi.fhg.de/publ/downloads/pi-mitteilungen/pimitt10.pdf>>
- Fraunhofer-Institut (2004): Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Ergebnisse aus der Erhebung 'Innovation in der Produktion' des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung. <[http://www.isi.fhg.de/pi/dokumente/Bericht\\_final\\_Nov.pdf](http://www.isi.fhg.de/pi/dokumente/Bericht_final_Nov.pdf)>
- Freud, Sigmund (1992 [1923]): Das Ich und das Es. Bd. 11. Frankfurt/Main: Fischer.
- Friedman, Milton (2001 [1970]): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In: Robert Almeder / James Humber / Milton Snoyenbos (Hrsg.): *Business Ethics*. New York, NY: Prometheus Books, 72-78. <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>

- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York, NY: Basic Books.
- George, Alexander L. / Andrew Bennett (2005): *Case Studies and Theory Development in the Social Science*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Gerring, John (2004): What Is a Case Study and What Is It Good for? In: *American Political Science Review* 98, 341-354.
- Geyer, Gunnar / Thomas Straubhaar (2005): Globalisierung und Loyalität: Wer sind 'Wir'? In: Max Miller (Hrsg.): *Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie*. Frankfurt/Main: Campus, 323-355.
- Gigerenzer, Gerd (2007): *Gut Feelings. The Intelligence of the Unconscious*. New York, NY: Viking.
- Glaser, Barney G. / Anselm L. Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Gläser, Jochen / Grit Laudel (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goette, Thomas (1994): *Standortpolitik internationaler Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Gouldner, Alvin (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York, NY: The Free Press.
- Grabow, Busso / Dietrich Henckel / Beate Hollbach-Grömig (1995): *Weiche Standortfaktoren*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Granovetter, Mark (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. In: *Journal of Economic Perspectives*, 19, 33-50.
- Hall, Peter (2000): *Aligning Ontology and Methodology in Comparative Politics*. Annual Meeting of the American Political Science Association. Washington: Manuscript. (September 2000).
- Hardock, Petra (2000): *Produktionsverlagerung ins Ausland: Formen, Determinanten, Wirkung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Anja Schulte (2002): *Einführung: Standortentscheidungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. In: Hartmut Hirsch-Kreinsen / Anja Schulte (Hrsg.): *Standortbindungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Berlin: Edition Sigma, 7-27.
- Hodgson, Geoffrey M. (1988): *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Cambridge: Polity Press.
- Hübler, Olaf (2006): Quo vadis, betriebliches Bündnis? In: *Wirtschaftsdienst*, 86, 96-101.
- Jansen, Ansgar (1986): *Desinvestitionen. Ursachen, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Kaplan, Sarah (2008): *Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty*. In: *Organization Science* 19, 729-752.
- Kelle, Udo (1994): *Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Status Passages and the Life Course*. Bd. 6. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Keynes, John Maynard (1973 [1936]): *The General Theory of Employment, Interest and Money. The collected writings of John Maynard Keynes*. London: Macmillan.
- King, Gary / Robert O. Keohane / Sidney Verba (1994): *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kinkel, Steffen (2004): *Management Summary*. In: Steffen Kinkel (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Standortplanung*. Berlin / Heidelberg: Springer, 1-15.
- Knight, Frank H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. New York, NY: Kelley.
- Krebs, Ronald R. / Patrick T. Jackson (2007): *Twisting Tongues and Twisting Arms: The Power of Political Rhetoric*. In: *European Journal of International Relations*, 13, 35-66.
- Lay, Gunter / Steffen Kinkel / Spomenca Maloca (2004): *Stand und Entwicklung der Auslandsproduktion bei Automobilzulieferern - ein Branchenvergleich : Sonderauswertung der Erhebung 'Innovationen in der Produktion' des Fraunhofer ISI*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lengfeld, Holger (2003): *Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Lengfeld, Holger / Stefan Liebig (2003): Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen*, 10, 472-490.
- Levi, Margaret (2004): An Analytic Narrative Approach to Puzzles and Problems. In: Ian Shapiro / Rogers M. Smith / Tarek E. Masoud (Hrsg.): *Problems and methods in the study of politics*. Cambridge: Cambridge University Press (201-226).
- Liebig, Stefan (1997): *Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lijphart, Arend (1975): The Comparable-Cases Strategy in Comparative Research. In: *Comparative Political Studies*, 8, 168-177.
- Lindblom, Charles E. (1965): *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*. New York, NY: The Free Press.
- Luhmann, Niklas (1988): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas / André Kieserling (2000): *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- March, James G. / Herbert A. Simon (1958): *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Massa-Wirth, Heiko (2007): *Zugeständnisse für Arbeitsplätze? konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland-USA*, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: Edition Sigma.
- Massa-Wirth, Heiko / Hartmut Seifert (2005): German Pacts for Employment and Competitiveness. Concessionary Bargaining as a Reaction to Globalisation and European Integration? In: *Transfer*, 1, 26-44.
- Meardi, Guglielmo, et al. (2009): The Complexity of Relocation and the Diversity of Trade Union Responses: Efficiency-oriented Foreign Direct Investment in Central Europe. In: *European Journal of Industrial Relations*, 15, 27-47. <<http://ejd.sagepub.com/cgi/content/abstract/15/1/27>>
- Merton, Robert K. (1949): *Social Theory and Social Structure*. New York, NY: The Free Press.
- Meyer, John W. / Brian Rowen (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mill, John Stuart (2004 [1843]): *A System of Logic Ratiocinative and Inductive: Being a Connected View of the Principles of Evidence and the Methods of Scientific Investigation*. Whitefish, MT: Kessinger.
- Perlit, Manfred (1997): *Internationales Management*. Bd. Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Peters, Ralf-Henning (2001): *Auslandsdirektinvestitionen als strategische Option in Lohnverhandlungen, ZEW-Wirtschaftsanalysen*. 1. Aufl. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Pfeffer, Jeffrey / Gerald R. Salancik (1978): *The External Control of Organizations. A Ressource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper Row.
- Porter, Michael (1976): Please Note Location of Nearest Exit. Exit Barriers and Planning. In: *California Management Review*, 19, 21-33.
- Porter, Michael E. (1998): *On Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Raess, Damian / Brian Burgoon (2006): The Dogs that Sometimes Bark: Globalization and Works Council Bargaining in Germany. In: *European Journal of Industrial Relations*, 12, 287-309. <<http://ejd.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/3/287>>
- Rehder, Britta (2003): *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt/Main: Campus.
- Richter, Ursula / Michael Buchner (2004): Den Netzwerkbedarf transparent machen. In: Steffen Kinkel (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Standortplanung*. Berlin / Heidelberg: Springer, 185-207.
- Risse, Thomas / Anja Jetschke / Hans Peter Schmitz (2002): *Die Macht der Menschenrechte. Internationale Normen, kommunikatives Handeln und politischer Wandel in den Ländern des Südens, Weltpolitik im 21. Jahrhundert*. Baden-Baden: Nomos.
- Schamp, Eike (2002): *Die Stabilität regionaler Unternehmenscluster - Ergebnisse wirtschaftsgeographischer Forschung*. In: Hartmut Hirsch-Kreinsen / Anja Schulte (Hrsg.): *Standortbindungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Berlin: Edition Sigma, 61-101.

- Schumpeter, Alois (1997 [1934]): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 9. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schütz, Alfred (1932): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Wien: Springer.
- Schütz, Alfred (1971): *Gesammelte Aufsätze I. Das Problem der sozialen Wirklichkeit*. Den Haag: Nijhoff.
- Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2002): *Betriebliche Bündnisse für Arbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Skocpol, Theda / Margaret Somers (1980): *The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry*. In: *Comparative Studies in Society and History* 22, 174-197.
- Strauss, Anselm L. / Juliet Corbin (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Streeck, Wolfgang / Britta Rehder (2003): *Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel*. In: *Industrielle Beziehungen*, 10, 341-362.
- Tehnwolder 1. Interview. (20.05.2008, 12:30-14:00).
- Tehnwolder 2. Interview. (25.01.2008, 14:00-15:30).
- Tehnwolder 3. Interview. (17.07.2007, 9:30-11:00 ).
- Tehnwolder 4. Interview. (23.07.2008, 13:00-14:00).
- Uzzi, Brian / Ryon Lancaster (2004): *Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market*. In: *American Sociological Review*, 69, 319–344.
- Weber, Max (1976 [1922]): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weber, Max (1978 [1920]): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. 7. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Wittgenstein, Ludwig (1953): *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Witzel, Andreas (1989): *Das problemzentrierte Interview*. In: Gerd Jüttemann (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Heidelberg: Asanger, 227-256.
- Witzel, Andreas (2000): *Das problemzentrierte Interview*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung, Online-Journal* 1. <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm> >
- Wolder 1. Interview. (04.04.2008, 11:00-13:00).
- Wolder 2. Interview. (06.05.2008, 13:30-17:00).
- Wolder / Tehnwolder 1. Interview. (10.01.2008, 11:45-13:00).
- Wolder / Tehnwolder 2. Interview. (10.01.2008, 9:00-10:30).
- Zukin, Sharon / Paul DiMaggio (1990): *Introduction*. In: Sharon Zukin / Paul DiMaggio (Hrsg.): *Structures of Capital*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-36.